

Tool voor procesmodelling volgt vooral communicatielijnen

Procesröntgenfoto van het ziekenhuis

Niet de processen zijn leidend, maar de communicatiestructuren binnen de organisatie. Dat is het uitgangspunt van het procesmodellingstool Modulator. Het tool is interactiegericht en levert zo als het ware procesröntgenfoto's op, waarop alle interacties binnen een bedrijf zichtbaar worden. De oprichter van het Nederlandse softwarebedrijf vertelt in dit artikel over Modulator. Een stafmedewerker bij het Amphia-ziekenhuis komt aan het woord over zijn ervaringen met het tool.

Modulator Technology huist in een anoniem kantoorpand in hartje Rotterdam. Oprichter en directeur Johan ter Heegde begon er met een enkele kamer en huurt inmiddels twee verdiepingen. Ter Heegde is een oude rot in het vak. Hij noemt zichzelf nog steeds 'een beetje een techneut uit Delft', een ingenieur die altijd al met processen bezig was. Eerst twaalf jaar bij

Shell, toen twaalf jaar als organisatieadviseur en partner bij adviesbureau Hilferink Croonen Groep in Baarn. "Dat was in de Business Process Redesign-tijd, de toenmalige hype." Ter Heegde stond menigmaal met een projectgroep voor een whiteboard processchema's te tekenen. Maar hij miste iets. "In die schema's zag je de mensen en de communicatielijnen

niet. Daarom tekende ik 'hokken' voor bepaalde actoren zoals afdelingen, en trok daar overheen lijnen die de bedrijfsprocessen verbeeldden. Op die manier zag je tenminste welke afdelingen en teams bij die processen betrokken waren." De lijnen maakten duidelijk welke wisselwerking er tussen bepaalde actoren was. "Met zo'n tekening kon je gemakkelijk met de medewerkers praten, omdat ze meteen zagen als zij er niet in stonden of als de interactie volgens hen anders verliep. Het waren echte praatplaatjes, die het in kaart brengen en daarna verbeteren van de bedrijfsprocessen veel gemakkelijker maakten." Dat viel de klanten van de organisatieadviseur ook op. Ze vroegen Ter Heegde of ze die schema's konden gebruiken voor hun ISO-handboek of AO-beschrijving. "Die tekeningen waren echter voor ons alleen maar een middel bij de organisatieverandering. Op kantoor werkten twee medewerkers de schema's uit in een lichte versie van Autocad, omdat wij daar geen speciale software voor hadden." Dit zette Ter Heegde aan het denken. In 1997 richtte hij samen met een C++-programmeur een bedrijf op dat software voor procesmodelling ging maken. Ze gebruikten Visio, toen nog geen onderdeel van Microsoft, en programmeerden er hun programma omheen. "Visio is de motor, Modulator de auto." Visio werkte al wel samen met de Microsoft Office-producten, zodat gemakkelijk een link met Word kon worden gelegd.



Johan ter Heegde, oprichter en directeur van Modulator Technology: "Lineaire stroomschema's die je zo vaak tegenkomt in procesbeschrijvingen werken niet. Die lijken net op het lopende bandproces in een fabriek. Ze functioneren niet in de praktijk omdat mensen zo niet in elkaar zitten."

Professor Dietz

Ter Heegde was al enige tijd bezig met zijn nieuwe onderneming toen

hij een publicatie las van professor Jan Dietz. "Zijn denkbeelden lijken erg op die van mij, alleen handelt hij natuurlijk veel wetenschappelijker." Dietz gebruikt in zijn DEMO-methode abstracte actoren en de handelingen daartussen om een bedrijfsproces in kaart te brengen. Hij probeert onafhankelijk van de organisatie een model te maken. Ter Heegde volgde de DEMO-avondcolleges van Dietz in Delft. Hij raakte met de professor aan de praat en wist hem voor Modulator te interesseren: Dietz is inmiddels commissaris bij het bedrijf. De hoofdgedachte uit de methodiek van professor Dietz is dat een organisatie bestaat uit mensen die voortdurend met elkaar communiceren over wat er moet worden gedaan. Men moet bijvoorbeeld een offerte uitbrengen of een inspectie uitvoeren. Dit is te vangen in een eenvoudig schema: er komt een verzoek, iemand doet de belofte hieraan te voldoen, voert het uit, levert het en degene die het verzoek indiende beoordeelt en aanvaardt de prestatie. Dit is een communicatie- of actiecirkel die tussen allerlei actoren voorkomt en deze cirkels tezamen vormen de bouwstenen van de bedrijfsprocessen. In Modulator worden ze uitgebeeld door ruiten in een cirkel, tussen de blokken die de diverse actoren voorstellen. "Op deze manier worden alle klant-leverancierrelaties binnen een organisatie zichtbaar," zegt Ter Heegde. Vandaar ook dat hij deze schema's röntgenfoto's van de organisatie noemt. Ze zijn beter dan de lineaire stroomschema's die je zo vaak tegenkomt in procesbeschrijvingen, vindt hij. "Die lijken net op het lopende bandproces in een fabriek. Zo werkt dat in de praktijk niet, mensen zitten zo niet in elkaar."

Communicatiecirkels

Modulator is een technologiebedrijf: aan consultancy doet het niet. Het



Rinus Verburgt, stafmedewerker bij het Thorax-centrum: "Dat het bij de procesindeling om het volgen van de communicatielijnen, was even een omslag in het denken. Maar als je blijft vasthouden aan die gedachte, dan is het omschrijven van de processen op deze manier goed te doen."

geeft nog wel zelf trainingen in het gebruik van het tool, maar wil dat ook uitbesteden. Grote consultancyfirma's als Deloitte & Touche, Pentascope en Centric gebruiken Modulator inmiddels. Modulator brengt inmiddels twee producten op de markt: het managementsysteem voor procesmodellering en een workflow-engine. Het managementsysteem bestaat uit drie delen: de Designer, voor het maken van de processchema's, de Webpublisher voor versiebeheer en de publicatie van de schema's op intranet, en een Portal, met een zoekmachine waarmee query's op de database worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld om alle actoren in een bepaalde communicatiecirkel te zien. De workflow-engine, Modulator Action Manager, is het nieuwste product van het bedrijf. De Action Manager volgt de status van een bepaalde actie in de keten met vele onderling verbonden communicatiecirkels. Het is dus een workflow-engine die aanhaakt bij een nieuwe manier van procesbeschrijving.

Het Amphia-ziekenhuis

Modulator is inmiddels werkzaam bij verschillende organisaties, voornamelijk woningcorporaties en ziekenhuizen. Eén ervan is het Amphia-ziekenhuis, een nieuwe instelling die is ontstaan uit de fusie van vier ziekenhuizen in de regio Breda. Rinus Verburgt werkt bij het Thorax-centrum, een zelfstandig centrum voor openhartchirurgie dat door de fusie opgaat in Amphia. Hij is stafmedewerker en rechtstreeks verbonden aan de clustermanager van het Thorax-centrum. Verburgt adviseert de clustermanager over automatisering en staat los van de centrale afdeling Informatisering en Automatisering van het Amphia. "Ik sla dikwijls een brug tussen onze wensen en die van de afdeling I&A."

De clustermanager wilde dat de processen van het Thorax-centrum in kaart werden gebracht. Het centrum werd geaccrediteerd door het NIAZ (Nederlands Instituut Accreditatie

Zorg), een soort ISO voor de zorgsector. Daarbij hoorde een kwaliteitshandleiding waarin het centrum de geaccrediteerde processen moest beschrijven. Bovendien was het voor de fusie nodig dat de interne processen bij het Thorax-centrum werden vastgelegd. Die worden straks vergeleken met de processen van de ziekenhuizen waarmee het fuseert, zodat aanpassingen mogelijk zijn. Tegelijk zijn de procesbeschrijvingen in deze fusie een politiek instrument, want het Thorax-centrum wil zo min mogelijk aanpassen. "Zoals we nu werken willen en moeten we zelfs blijven werken. Wij zijn de zorgverzekeraars verplicht om 1550 ingrepen op jaarbasis te verrichten en dat kunnen we alleen met ons huidige bedrijfsproces, dat heel efficiënt verloopt. Dat mag niet worden verstoord." De afdeling I&A had Modulor aangeschaft en daar kreeg Verburgt lucht van. Hij werkte voor die tijd met Visio om bedrijfsprocessen vast te leggen, maar Modulor leek hem een beter tool. "We volgden een dagtraining in het gebruik van het tool bij Modulor en vanuit die tijd werken we nauw samen met Johan ter Heegde. Hij heeft ons uitgebreid geholpen bij het in kaart brengen van de processen."

Bevroren schema's

De processen werden in diverse sessies met de medewerkers in kaart

gebracht. Thorax heeft nu bevroren schema's van zijn twee hoofdprocessen: openhartoperaties en cardiologische interventies (zoals dotteren). Verburgt: "De bedrijfsprocessen zijn zo beschreven dat ze de patiënt volgen. Wij zijn een kleine instelling met onze eigen röntgenafdeling en eigen laboratorium, dus de processen waren al zeer efficiënt en op de patiënt gericht. Dat is anders dan bij een groot ziekenhuis, waar je deze faciliteiten moet delen." Dat het bij de procesindeling ging om het volgen van de communicatielijnen, was even een omslag in het denken. Maar als je blijft vasthouden aan die gedachte, dan is het omschrijven van de processen op deze manier goed te doen, zegt Verburgt. Het algemene communicatieschema van de twee hoofdprocessen is verder verdiept in andere diagrammen, onder andere die waarin de beslissingsbevoegdheden zijn vastgelegd. Verburgt laat op zijn scherm een voorbeeld zien: de actoren zijn blokken, ertussen de communicatiecirkels. Blauwe ruiten geven de informatie weer die de actoren bij bepaalde acties nodig hebben. Zo moet de perfusionist (degene die de hartlongmachine bedient) weten op welke kamer een patiënt ligt. Rode ruiten in het schema verbeelden protocollen, een soort draaiboeken voor operaties. Als je op deze ruiten klikt, krijg je het document te

zien dat is opgeslagen in een ander systeem. Modulor is hiermee gelinkt.

Verburgt is erg te spreken over het gebruik van het procesmodellerings-tool. "Dat komt vooral door de eenvoud waarmee je processen in kaart brengt. Zelfs in gesprek met de proceseigenaren kom je al een heel eind als je samen in het tool gaat tekenen. Als de processen eenmaal zijn omschreven kun je bovendien in één oogopslag zien hoe ze verlopen en wie je waarvoor moet aanspreken. Die duidelijkheid bevalt ons erg goed." Ook de mogelijke verdieping in het systeem, zoals het linken naar documenten, vindt Verburgt een pluspunt. De grenzen van het tool ontdekte hij ook: "Je kunt wel benoemen welke informatie in een proces nodig is, maar je kunt die niet precies omschrijven. Wat is bijvoorbeeld een verpleegdossier? Dat past Modulor nu voor ons aan." Inmiddels beginnen ook de andere afdelingen in het Amphia het tool te ontdekken. "Ik krijg regelmatig vragen over het pakket. De afdeling I&A heeft het tool inmiddels op de server gezet, zodat iedereen die is geautoriseerd erbij kan. Ik denk dat dit als een olievlek gaat werken en dat steeds meer afdelingen hun processen met behulp van het tool gaan modelleren."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.



Advertentie